



# DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

## O MARKETING INTERNO COMO FACTOR CRÍTICO NO DESEMPENHO E NA INTENÇÃO DE SAÍDA DOS COLABORADORES NA HOTELARIA EM PORTUGAL

Autora: Mónica Duarte

Orientadora: Prof. Dra. Sandra Costa

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, LISBOA, DEZEMBRO 2017



THE MARKETING  
SCHOOL  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO REALIZADA SOB A ORIENTAÇÃO DA PROFESSORA  
DOUTORA SANDRA PEREIRA, APRESENTADA NO INSTITUTO PORTUGUÊS DE  
ADMINISTRAÇÃO E MARKETING PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NA  
ESPECIALIDADE DE GESTÃO DE MARKETING.

## **AGRADECIMENTOS**

A elaboração deste estudo foi possível através de um grande esforço e apoio das pessoas que me são mais próximas.

Este ano foi repleto de mudanças significativas na minha vida, a entrega deste estudo será um encerrar de mais uma etapa a que me predispus e o finalizar de um objetivo para este ano.

Quero agradecer primeiro a uma das pessoas que foi mais importante na minha vida, a minha avó. A ela agradeço todo o apoio que me deu para seguir os meus estudos e nunca desistir.

Agradeço à minha irmã, que mesmo estando longe me encorajou a não desistir nesta reta final, deu-me força e fez-me acreditar de novo em mim.

Agradeço à minha orientadora professora Sandra Costa, que mesmo com todos os imprevistos e falta de tempo da minha parte não desistiu de me ajudar a completar esta etapa.

Agradeço aos meus amigos, em especial à Maura e à Marta que me ajudaram bastante na realização desta dissertação e que sem elas não teria sido possível.

Por fim agradeço a todos os que participaram e deram o seu contributo no questionário permitindo-me assim conseguir tirar conclusões significativas para o meu estudo.

## RESUMO

O marketing interno compreende-se como um conjunto de medidas e atividades estratégicas que têm como principal objetivo ir ao encontro do que os funcionários das empresas pretendem, principalmente através da comunicação e compreensão das suas necessidades. Nos dias de hoje, a implementação de estratégias de marketing interno começou a ganhar forma nas empresas, principalmente nas empresas em que a sua principal venda são os serviços prestados, como é o caso da hotelaria.

O presente estudo tem como principal objetivo aferir no sector da restauração a relação entre as práticas de estratégia de marketing interno e a sua influência no desempenho contextual, desempenho de tarefa e a intenção de saída dos colaboradores.

Nesta amostra, a análise de dados permitiu verificar que existem relações não só entre as políticas de marketing interno com o desempenho, tanto a nível contextual como de tarefa, como também a nível das intenções de saída. Os resultados permitiram também atribuir à satisfação um papel de mediador. No final são discutidos os resultados, bem como as principais implicações teóricas e praticas destes resultados para as organizações.

**Palavras-chave:** sector hoteleiro, restauração, colaboradores, marketing interno, desempenho contextual, desempenho de tarefa, satisfação, intenção de saída

## ABSTRACT

Internal marketing is understood as a set of measures and strategic activities that have as main objective to meet what employees of the companies intend, mainly through communication and understanding of their needs. Nowadays, the implementation of internal marketing strategies began to take shape in companies, especially in companies where their main sale is the services provided, as is the case of hospitality.

The main objective of this study is to assess the relationship between internal marketing strategy practices and their influence on contextual performance, task performance and employees' intention to leave.

In this sample, the data analysis allowed to verify that there are relations not only between internal marketing policies with performance, both contextual and task level, but also at the level of exit intentions. The results also allowed satisfaction to play a mediating role. In the end the results are discussed, as well as the main theoretical and practical implications of these results for the organizations.

**Keywords:** hotel sector, restaurant, employees, internal marketing, contextual performance, task performance, satisfaction, turnover intentions

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	3
RESUMO .....	4
ABSTRACT .....	5
ÍNDICE .....	6
Índice de tabelas.....	8
Índice de Ilustrações .....	10
Índice de Gráficos .....	10
1. Introdução.....	11
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	13
2.1 Análise do Sector .....	13
2.1.1 Turismo .....	13
2.1.2 O Sector Hoteleiro em Portugal.....	15
2.2 Serviços.....	17
2.3 Marketing e Marketing Interno.....	18
2.3.1. Objetivos do marketing interno .....	21
2.3.1.1 Nível Organizacional .....	22
2.3.1.2 Nível Individual .....	22
3.3.2 Fases do Marketing Interno .....	24
2.4 Relação entre o Marketing Interno e o Desempenho .....	25
2.5 Relação entre Marketing Interno e Intenção de saída.....	26
2.6 O Papel Mediador da Satisfação .....	27
3. Metodologia.....	29

3.1. Introdução à metodologia.....	29
3.2. Design do estudo .....	30
3.3. Técnicas de recolha de dados.....	30
3.4. Instrumento .....	31
3.5. Procedimento .....	32
3.6. Caracterização da amostra.....	32
4. Resultados.....	35
4.1.Qualidades Psicométricas.....	35
4.1.1.Fidelidade.....	35
4.1.2.Validade .....	35
Análise Fatorial .....	36
4.1.3. Sensibilidade.....	40
4.2.Testes das hipóteses .....	41
5. Discussão .....	53
6. Limitações do estudo.....	56
7. Considerações finais .....	57
8. Referências .....	60
9. Anexos.....	70

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da Amostra .....	33
Tabela 2 - Alpha de Cronbach.....	35
Tabela 3 – KMO das variáveis.....	36
Tabela 4 – Análise Fatorial (Marketing Interno) .....	37
Tabela 5 – Variância Total Explicada do Marketing Interno.....	38
Tabela 6 – Análise Fatorial da Satisfação .....	38
Tabela 7 – Análise Fatorial da Intenção de Saída.....	39
Tabela 8 - Análise Fatorial do desempenho Contextual.....	39
Tabela 9 - Análise Fatorial do desempenho de tarefa.....	40
Tabela 10 - Teste de Kolmogorof Smirnov .....	40
Tabela 11 – Correlações entre as variáveis.....	41
Tabela 12- Relação entre marketing interno comunicação e desempenho de tarefa .....	42
Tabela 13 – Relação entre marketing interno comunicação e desempenho contextual .....	44
Tabela 14 – Relação entre marketing interno comunicação e a intenção de saída..	46
Tabela 15-Relação entre marketing interno formação e o desempenho de tarefa..	43
Tabela 16 – Relação entre marketing interno formação e desempenho contextual .....	44
Tabela 17 – Relação entre marketing interno formação e intenção de saída.....	46
Tabela 18 – Relação entre marketing interno pesquisa de mercado interno e desempenho de tarefa .....	43



Tabela 19 – Relação entre marketing interno pesquisa de mercado interno e desempenho contextual.....	45
Tabela 20 – Relação entre marketing interno pesquisa de mercado interno e a intenção de saída .....	47

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Relação entre marketing interno comunicação com as variáveis dependentes, através do efeito de mediação da satisfação .....	48
Ilustração 2 – Relação entre marketing interno formação com as variáveis dependentes, através do efeito de mediação da satisfação .....	49
Ilustração 3 – Relação entre o marketing interno pesquisa de mercado com as variáveis dependentes, através do efeito de mediação da satisfação .....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Crescimento do Setor Turístico em Portugal	Erro! Marcador não definido.
Gráfico 2 - Peso dos setores turísticos em Portugal .....	16

## 1. INTRODUÇÃO

O turismo é um sector com bastante influência a nível económico para o país e estabelece inúmeras interdependências com outros domínios, como o político, social e ambiental, estimulando outras atividades económicas e gerando fontes de receitas para o Estado (Plano Estratégico Nacional Turismo, 2016).

O subsector base do turismo é a hotelaria, tanto em Portugal como a nível mundial, captando mais de metade das receitas totais deste sector (INE, 2014). A hotelaria tem como principal função o fornecimento de serviços, serviços esses que dependem muito do recurso humano para a sua prestação. Assim surge a necessidade de as empresas deste setor direcionarem a gestão para o cliente interno e não só para o cliente externo, de forma a proporcionar a sua satisfação, melhorando o seu desempenho para que o serviço seja de qualidade.

As pessoas de uma organização são vistas como um dos recursos essenciais de qualquer empresa, sendo que a motivação destes colaboradores é uma condicionante para o sucesso da empresa (Azêdo & Alves, 2013; Papasolomou, 2006). No mesmo sentido, Conceição (2012) afirma que os colaboradores com maiores níveis de motivação tendem a ter um maior grau de envolvimento e participação na tomada de decisão. No entanto, os colaboradores embora tenham um papel relevante no crescimento das organizações, através das suas habilidades e conhecimentos específicos que os fazem ser considerados uma mais-valia, é importante ter consideração que cada individuo é formado por uma personalidade, expectativas, necessidades e objetivos individuais distintos (Andrade, 2012).

É neste contexto que o marketing interno é entendido como o instrumento de gestão mais adequado à gestão de pessoas, uma vez que envolve a satisfação das necessidades dos empregados a fim de que estes se sintam comprometidos a satisfazer as dos clientes e precede o marketing externo. Os desafios atuais impostos às organizações tais como a globalização, as rápidas mudanças tecnológicas e uma economia cada vez mais baseada no conhecimento, obrigam a que estas tenham de

procurar novas formas de manter e adquirir uma vantagem competitiva. Se no passado bastava o lançamento de um novo produto ou serviço para assegurar uma vantagem competitiva, atualmente as empresas enfrentam o risco da imitação rápida dos produtos e serviços, que levam ao aparecimento de um produto ou serviço equivalente, contudo já melhorado e a preço mais baixo (Bancaleiro, 2008; Kwon, 2009).

Na procura de novas vantagens competitivas sustentáveis, impõe-se às organizações que estas invistam mais nos seus recursos intangíveis, que se apresentam como recursos com maior dificuldade de imitação pelos concorrentes (Bancaleiro, 2008). É neste contexto que os colaboradores com elevados níveis de competências individuais, assumem na organização um papel crucial na criação de valor, sendo cada vez mais vistas como um recurso para as mesmas (Kwon, 2009).

Assim, a satisfação do chamado cliente interno, através de uma boa gestão interna, com a aplicação das estratégias de marketing interno é uma ferramenta com uma grande importância nos dias de hoje. Sendo que esta temática da gestão do marketing interno cada vez mais presente, é relevante realizar estudos de forma a potenciar o desenvolvimento de estratégias e identificar falhas neste sector. Posto isto, nesta investigação pretende-se identificar que dimensões das estratégias de marketing interno influenciam a satisfação, o desempenho individual e a intenção de saída dos colaboradores. O sector de atividade escolhido foi a restauração, sector este em que o colaborador tem um papel bastante importante na atividade em si e é crucial manter a sua motivação para que a empresa alcance bons resultados.

A presente dissertação apresenta quatro secções, iniciando-se com uma revisão da literatura que visa contextualizar as temáticas e conceitos em análise, assim como o seu impacto no sector, onde serão analisados conceitos como o turismo, a hotelaria, a perceção de marketing interno e as suas dimensões, a satisfação, o desempenho e as intenções de saída. Na segunda secção são delineados os métodos assim como o design do estudo, a caracterização da amostra, os instrumentos e o procedimento. A terceira parte inclui a análise e apresentação dos

resultados. Por fim, é realizada a discussão dos resultados à luz das teorias e conceitos abordados.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

O presente estudo tem como principal objetivo aferir a relação entre as práticas de estratégia de marketing interno e a sua influência no desempenho contextual, desempenho de tarefa e a intenção de saída dos colaboradores no sector da restauração.

### **2.1 Análise do Sector**

#### **2.1.1 Turismo**

A primeira definição de turismo surgiu em 1911 por Herman Von Schullern zu Schrattenhofen (Barreto, 2006 p.9) definindo-o como a "soma das operações, principalmente de natureza económica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região".

Mais tarde, Mathieson e Wall (1982) definiram o conceito de turismo como sendo a migração temporária de pessoas para destinos fora dos seus locais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as instalações ou equipamentos criados para satisfazer as suas necessidades. Esta definição acaba por englobar e enfatizar uma relação mais complexa entre as atividades turísticas, as relações que estas implicam e ainda insere a distinção na existência de procura e oferta.

Assim como os autores referidos anteriormente, Buckart e Medlik (1981), Tribe (2006) e Papadopoulos (1986) consideram o turismo um fenómeno, mas para outros "o turismo não é um fenómeno nem um simples conjunto de indústrias". No caso de Bull (1995) o turismo é uma atividade que envolve comportamentos

humanos, o uso de recursos e a interação entre pessoas, economias e ambientes variados. Podiam ser referidas outras definições (Go, Ryan, McIntosh et al., Tribe, entre outros autores) mas a seleção foi realizada apresentando algumas das definições mais abrangentes e representativas ao longo de todo o século XX, de forma a clarificar e explicar algumas divergências e identificar pontos comuns.

Por último importa frisar, o conceito que é referenciado pela Organização Mundial do Turismo (OMT), esta considera o turismo como “o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadias em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros”.

No decorrer da revisão da literatura existente é possível observar algumas divergências no que diz respeito à definição de turismo, devido às relações que este setor tem com a economia, a política, a sociologia, a psicologia e mesmo com a justiça (Papadopoulos, 1986). Isto pode ser explicado também pelo facto de o turismo ser considerado um dos sectores mais importantes da atividade económica do país e é um sector que estabelece interdependências com todas as outras áreas de atuação, seja a nível político, social ou ambiental como referido anteriormente. A última pesquisa anual da World Travel and Tourism Council WTTC (2017), em conjunto com a *Oxford Economics*, mostra que a contribuição do Turismo para o Produto Interno Bruto (PIB) mundial ultrapassou a economia global pelo sexto ano consecutivo em 2016, chegando a um total de 10,2% do PIB mundial (6,5 triliões de euros). O setor do turismo mantém a liderança ao nível da criação de emprego na economia global, constituindo 1 em cada 10 postos de trabalho em todo o mundo.

Em relação à evolução do Turismo em Portugal, a década de 60 destaca-se fortemente, sendo que Portugal beneficiou do acolhimento de correntes de turistas dos países mais industrializados, verificando-se um aumento das entradas de estrangeiros de 353 mil em 1960 para os 4 milhões em 1973, apesar de mais de metade corresponder a excursionistas espanhóis (Silva Lopes, 1996), os quais procuram em Portugal um período de descanso ou de enriquecimento cultural.

Pinto (2008, p. 1), reforçando a ideia da complexidade e relevância deste sector em Portugal, afirma que, “Portugal apresenta-se como um país virado para o sector do Turismo devido às suas características naturais, encontrando-se a apostar neste, quer através da melhoria da qualidade das suas infraestruturas e serviços, quer da diversificação de produtos turísticos oferecidos. O peso que o sector do Turismo representa ao nível do Produto Interno Bruto (PIB) e do Emprego em Portugal também não é de desconsiderar. Segundo os últimos dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o turismo contribui para 4,6% do PIB, assim como para 7,6% do total do emprego na economia”.

Tendo em conta a importância crescente do turismo na economia, é necessária a existência de equipamentos que possibilitem a deslocação das pessoas (redes de transportes) e instalações que assegurem a sua estadia (hotéis, espaços de comércio, restaurantes, entre outros), sendo neste último sector do turismo que esta inserido o foco principal deste estudo, o chamado sector hoteleiro.

### 2.1.2 O Sector Hoteleiro em Portugal

Segundo Quintas (1988), a hotelaria está inserida na indústria do turismo, constituindo um dos seus maiores pilares. Ao longo dos anos, o sector hoteleiro tem sido dos sectores que mais contribui favoravelmente para a economia do país, por essa mesma razão e pelo aumento significativo da importância do país a nível

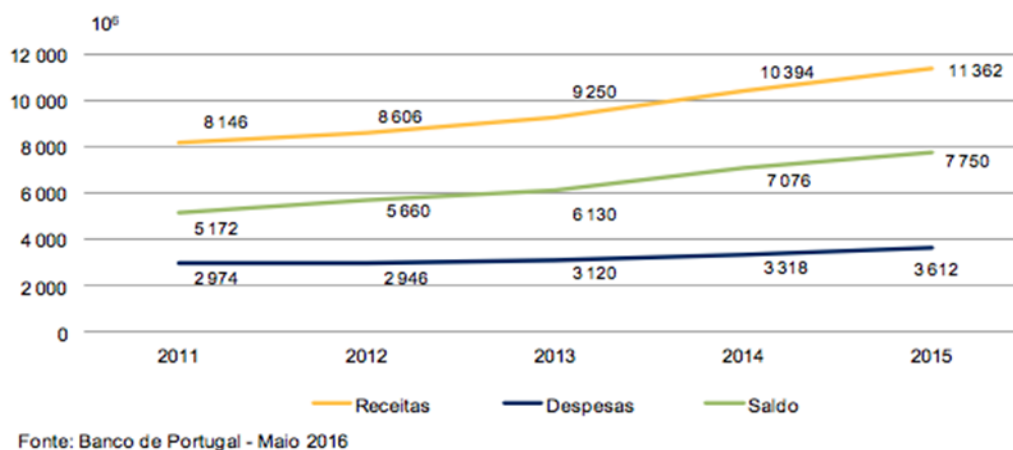


Gráfico 1 – Crescimento do Setor Turístico em Portugal

cultural, podemos afirmar que é um sector em crescimento (PENT, 2016) (Gráfico1). Segundo o Turismo de Portugal, a estrutura empresarial do turismo em Portugal tem um carácter mais tradicional, isto é, é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas, de exploração e ascensão de carácter familiar, principalmente na área da restauração nas zonas interiores.

O sector da restauração ocupa o segundo lugar no peso dos sectores turísticos em Portugal (INE, 2016) (Gráfico 2).

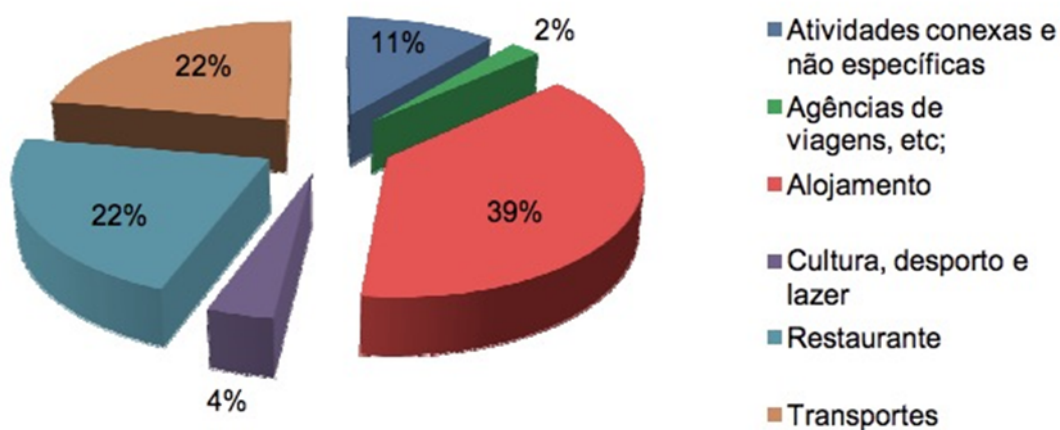


Gráfico 2 - Peso dos setores turísticos em Portugal

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2016)

É neste sector que o estudo em questão se irá focar isto porque hoje em dia a interação entre colaborador/cliente é maior nos restaurantes do que propriamente num hotel em que com as inovações tecnológicas o contacto está mais reduzido.

O produto hoteleiro tem características específicas que o limitam, essencialmente pelo facto de venderem mais especificamente serviços e não produtos. Serviços esses que são consumidos no local onde é produzido, através da prestação humana. Como fator influenciador negativamente estamos perante também, neste sector, às contantes alterações dos hábitos dos consumidores, oscilações da procura e a mais relevante de todas, a sazonalidade. Caracterizada por ser uma atividade sazonal, a hotelaria regista uma procura irregular ao longo do ano, o que coloca o gestor hoteleiro numa situação difícil, dada a dificuldade em prever a



ocupação da unidade hoteleira (Holloway, 1989). Todos estes fatores levam ao aumento da competitividade perante os estabelecimentos hoteleiros.

## 2.2 Serviços

Um serviço é qualquer ato ou performance que uma parte pode oferecer a outra, sendo este essencialmente intangível e não resulta na posse ou propriedade de alguma coisa. A sua produção pode, ou não, não estar ligada a um produto físico (Kotler & Keller, 2012).

Segundo os mesmos autores podemos separar a oferta dos serviços em cinco categorias:

1. Produto tangível puro: produtos que não têm qualquer tipo de serviço associado, como é o exemplo uma habitação.
2. Serviço Puro: quando a oferta principal é um serviço, não tendo qualquer tipo de produto associado, como é o caso por exemplo de adquirir um serviço de massagem.
3. Produto tangível acompanhado de serviço: consiste na oferta de um produto tangível que tem diretamente um ou dois serviços, como é o caso da compra de um automóvel.
4. Híbridos: corresponde a oferta de produtos e serviços em partes iguais.
5. Serviço acompanhado por produtos e serviços menores: consiste na oferta de um serviço principal acompanhado por produtos e serviços adicionais. É o caso da hotelaria em que o serviço principal é o alojamento, mas que também oferece serviços menores como a lavandaria.

De acordo com Martin (1989), existem duas componentes essenciais na prestação do serviço ao cliente, a componente processual e a componente pessoal. O primeiro consiste nos sistemas e métodos implementados para fornecer produtos e serviços. Por outro lado, a componente pessoal do serviço refere-se à atitude e comportamento dos funcionários no atendimento ao cliente.

Os clientes não compram bens nem serviços, compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam (Gronroos, 2003). A oferta que os clientes preferem baseia-se na junção desses bens e serviços com as informações e atenção dos funcionários, e é esse mesmo tipo de oferta que corresponde a criação de valor.

Para Eigliere & Langeard (2002), uma empresa e um serviço são qualquer coisa de abstrato, a única coisa tangível são as relações que o cliente experiencia com o suporte físico e sobretudo com o pessoal de contacto. Pessoal esse que para o autor, são considerados um recurso, uma segurança e a própria imagem da empresa. O conjunto de operações realizadas por esse chamado pessoal de contacto deve passar por instruções específicas dadas aos funcionários, para que haja um grande rigor de definição de qualidade de serviço, transmitindo confiança aos clientes. Neste sentido, o pessoal é a parte visível do serviço, ou seja, interlocutores diretos com os clientes, que por telefone ou no ponto de venda devem ter um conhecimento claro da organização, da sua estrutura e das ferramentas disponíveis ao serviço do cliente (Cota, 2006).

A relação entre a satisfação no trabalho dos empregados de serviços e desempenho no trabalho é uma questão bastante abordada hoje em dia, com um carácter bastante complexo, devido ao facto dessa relação ser influenciada por vários fatores como as características do trabalho, valores e personalidades dos empregados (Andrade, 2012).

É nesta última categoria que o presente estudo se insere, pois, no sector da restauração, é a qualidade e experiência do serviço é o que leva o cliente a voltar, uma vez que a comida é um produto facilmente replicável pelos concorrentes.

### **2.3 Marketing e Marketing Interno**

O Marketing é um processo contínuo e interrupto que engloba toda a organização e o mercado. Tem como objetivo atender as necessidades e expectativas dos clientes (Gronroos, 2003).

Segundo Dalpiaz (2002), o marketing é um instrumento que ajuda as empresas a ir ao encontro da satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para que exista motivação nas pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) para que comprem um certo produto ou serviço. Se o marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). A definição de que o marketing na sua generalidade é uma ferramenta para proporcionar aos clientes a satisfação das suas necessidades e expectativas, levou a concluir-se que se o marketing consegue chegar ao cliente externo provavelmente irá conseguir chegar aos seus funcionários.

O termo marketing interno foi utilizado pela primeira vez por Berry et al. (1976) e mais tarde por George (1977), Thompson et al. (1978) e Murray (1979). No entanto, só a partir da publicação de um artigo de Berry (1981) é que o conceito de marketing interno começou a ser mais explorado, aqui os empregados começam a ser vistos como clientes internos, o trabalho como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos desses mesmos clientes internos enquanto os direcionam para os objetivos da empresa (Rafiq & Ahmed, 2000).

Grönroos (1981) definiu o marketing interno como "...vender a empresa aos seus empregados", uma vez que "os empregados são, em essência o primeiro mercado, e os clientes externos o segundo". Neste sentido, a diferenciação através do cliente interno pode trazer às empresas inúmeras vantagens competitivas, numa perspetiva em que cada vez mais os produtos tangíveis se tornam fáceis de copiar ou de ser ultrapassados. Segundo Kotler (2000), existem várias formas pelas quais as empresas se podem diferenciar: por produto, por serviços, por pessoal, por canal e por imagem. Surge então a necessidade de direcionar o marketing mais para dentro da empresa, o chamado marketing interno que envolve imensas tarefas e processos internos com interesse nas pessoas que compõem a organização (Grönroos, 2003).

Para Grönroos (2003), o Marketing Interno:

“(...) parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planeada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido” (Grönroos, 2003, p. 404).

Para que o marketing interno seja relevante na prática, é necessário considerá-lo como um conjunto de iniciativas e atividades a serem implementadas. E é nessa operacionalização do marketing interno que o vemos como multidimensional (Jou et al., 2008; Karasa et al., 2008). Esta parte do estudo irá focar-se nos aspetos funcionais do marketing interno ou num conjunto inicial de atividades de marketing, destacando as três dimensões desse campo, nomeadamente a comunicação interna, a formação, que se relacionam com mecanismos de mudança cultural, e os estudos de mercado interno, que são um requisito para compreender as necessidades e desejos dos colaboradores.

A comunicação interna refere-se às ferramentas tradicionais de promoção, como a publicidade ou o *personal selling* são frequentemente utilizadas para comunicar com o cliente e estas comunicações seriam tipicamente direcionadas ao que Berry (1981) considera como trabalhadores da organização, o autor mostra que a comunicação interna é a dimensão mais estudada do marketing interno. Esta abarca todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com o seu público interno, sendo estabelecida de forma correta e devendo fluir em todas as direções, ou seja, da gestão para os colaboradores e dos colaboradores para a gestão. Esta comunicação bilateral, não apenas melhora o apoio por parte da gestão, mas também fornece feedback aos colaboradores para melhorarem o seu desempenho no trabalho (Grönroos, 1990).

Vários autores chamaram a atenção para o impacto da comunicação no desenvolvimento do colaborador, seja por alteração das suas atitudes ou para

aumentar a sua satisfação (Freeman e Varey, 1997; Gummesson, 1987; Piercy e Morgan, 1995). Varey e Lewis (1999) concluíram que a comunicação interna estabelece uma nova relação entre a organização e os seus colaboradores, relação essa que pode requer que a organização repense o seu papel e reconheça os processos através dos quais se cria mais valor para os colaboradores.

A base conceptual da dimensão formação do marketing interno pode ser dividida em quatro categorias principais, nomeadamente padrões de serviço, formação, programas de desenvolvimento e recompensas (Papazolomou & Vrontis, 2006). Nas definições existentes de marketing interno, grande parte está orientada para uma perspetiva de formação e de estratégias de recursos humanos. Alguns autores como Rafiq e Ahmed (1993), Arbett et al. (2003) e Abzari et al. (2011) definem o marketing interno como uma função dos recursos humanos.

A pesquisa de mercado interno representa uma ferramenta crucial em qualquer indústria, na análise do tipo de clientes e utilizada para compreender as necessidades e desejos dos mesmos. Os estudos de mercado interno têm uma função semelhante na medida em que os estudos de mercado são neste caso utilizados para analisar e perceber os colaboradores. Se as organizações não tiverem consciência de que todos os seus colaboradores são diferentes entre si, continuarão a comunicar de forma ineficaz as suas mensagens (Rafiq & Ahmed, 2003).

### **2.3.1. Objetivos do marketing interno**

Na ótica de Gronröos, o marketing interno atua para criar, manter e promover relacionamentos dentro da organização, sem ser influenciado pela posição e cargo profissional. Desta forma, primeiramente devem apresentar uma melhor motivação para prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, em segundo lugar, ter as capacidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de

serviço, sistemas de tecnologia, de forma a desempenhar os serviços (Gronröos, 2003, p. 411).

De acordo com Mishra (2010), o Marketing Interno pode ser uma mais-valia em diversas áreas que podem ser divididas em dois níveis:

#### **2.3.2.1 Nível Organizacional**

- Na gestão da mudança

Para Dunmore (2002), uma forte estratégia de marketing interno pode ser fundamental para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva, além de ser um dos principais impulsionadores da mudança e melhor desempenho.

Numa economia cada vez mais competitiva torna-se cada vez mais comum as empresas passarem por transformações, seja por alianças ou fusões, e isto provoca um distanciamento entre a empresa e o funcionário. É nesta fase que o marketing interno pode ter um papel crucial de modo a promover essas relações, fortalecer a cultura da empresa e criar uma maior cooperação entre departamentos.

- Na construção de uma imagem corporativa

O facto de o Marketing Interno estar presente em toda a organização, integrando a cultura de negócio, a estrutura, a visão da empresa, a sua estratégia, as necessidades dos trabalhadores e a gestão dos recursos humanos, ajuda na comunicação a todos os interessados quando a organização passa por mudanças.

#### **2.3.2.2 Nível Individual**

- No *Empowerment* do empregado

Através do estudado podemos afirmar que o marketing interno foca a sua atenção nos empregados, na sua motivação e satisfação, tendo isso como objetivo, o constructo desse mesmo objetivo pode ser feito através do *empowerment* (Bansal et al., 2001).

Zeithaml e Bitner (1996) levaram a que muitas organizações aceitem o *empowerment*, a fim de responder às necessidades dos clientes, preparando

igualmente os funcionários para responder caso algo corra mal. Capacitação/*empowerment* dos funcionários passa pelos gestores darem mais liberdade de escolha nas decisões e poder aos funcionários, o que permitirá mais oportunidades, autoridade e responsabilidade no local de trabalho (Brymer, 1991). No entanto, nem todas as situações permitem o uso do *empowerment* e por isso os gestores precisam avaliar sobre quem devem capacitar e em que medida (Ford e Fottler, 1995).

- No reforço do comprometimento organizacional

Para que a empresa possua uma boa estrutura, todos devem estar alinhados com os objetivos, valores e missão da empresa. Se por alguma razão os funcionários não estão comprometidos com o alinhamento organizacional, isto pode ser prejudicial, resultando em maus desempenhos. Um dos papéis importantes do marketing interno é exatamente nesta área, valorizar a contribuição do empregado para o sucesso do negócio, integrando-o na organização.

- Na satisfação dos empregados

É essencial a empresa corresponder as expectativas do funcionário para que este se possa sentir respeitado e motivado. É neste sector que o marketing interno atua com questões motivacionais e de integração dos colaboradores, tornando-os mais satisfeitos. O MI que visa reduzir os conflitos interdepartamentais e interfuncionais, ajudando no desenvolvimento da cooperação e do compromisso, necessários para fazer o trabalho estratégico do marketing externo. Vergara (2000) entende que as ferramentas de marketing interno são consideradas como estímulos ou incentivos que devem ser desenvolvidos de modo a provocarem motivação nas pessoas da organização, pois o autor considera que a motivação é intrínseca e nasce de necessidades interiores.

Ainda Adami (2001) defende que o marketing interno possibilita às empresas a utilização de técnicas e ferramentas com a finalidade de envolver o funcionário no ambiente organizacional, motivando-o com atitudes proactivas, permitindo que ele assuma responsabilidades, capacitando-o a tomar decisões,

enquanto na gestão de recursos humanos mais tradicional, o funcionário apenas cumpre ordens, obedecendo ao seu superior. Neste sentido, para cada ferramenta tradicional da gestão de recursos humanos, o marketing interno acrescenta novos valores em virtude do objetivo final da empresa ter atualmente uma nova perspectiva. As ferramentas de marketing interno são essenciais na implementação de uma comunicação eficaz e na preparação dos funcionários para mudanças.

Para Mishra (2010, p. 185), os funcionários são a estrutura de qualquer negócio de sucesso logo, “eles precisam ser educados, motivados e mantidos na organização a todo o custo para apoiar a organização a ser competitiva a nível mundial”. Deste modo, estes mesmos funcionários podem ter um impacto acrescido na qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa e esta influência deve ser plenamente aproveitada pela supervisão (Hartline e Ferrell, 1996).

Segundo Kotler (2000), mantendo a mesma linha de pensamento Prasad e Steffes (2002), o marketing interno deve surgir antes do marketing externo, pois “não faz sentido prometer excelência de serviço quando o “staff” da organização não se encontra em condições de o fornecer”.

A mudança dos tempos e a crescente evolução do mercado levou as empresas a darem maior importância aos serviços prestados e à qualidade dos mesmos e para tal a solução passa pelos seus funcionários e a sua respetiva motivação laboral.

As empresas consciencializaram-se de que já não basta um marketing externo eficiente. É necessária a existência de um suporte adequado, inovador e motivador direcionado inicialmente para o interior da empresa, para os seus recursos humanos respondendo às necessidades de todos os colaboradores da empresa.

### **3.3.2 Fases do Marketing Interno**

Segundo Rafiq e Ahmed (2000), o marketing interno é marcado por três fases que se encontram fortemente interligadas e às quais a importância dos colaboradores internos é referenciada:



- 1ª fase: Satisfação e motivação dos empregados.

Refere-se ao pensamento de que os funcionários não são máquinas e como tal apresentam discrepâncias no desempenho das suas tarefas e consequentemente na qualidade das tarefas desempenhadas. Seguem daí, os esforços no sentido de se agradar aos empregados como pressuposto para a satisfação dos clientes externos.

- 2ª fase: Orientação para o cliente.

Desenvolvida no trabalho de Gronröos (1995) e cuja premissa básica consiste em considerar o marketing interno como um método de motivação dos funcionários com vista a uma maior consciência em relação aos clientes e à mentalidade de vendas por meio do uso de ações de marketing voltadas para tais propósitos.

- 3ª fase: Ampliação do conceito de marketing interno considerando a implementação da estratégia e mudanças na gestão.

Nesta fase, o marketing interno é referido como um instrumento geral para a implementação de qualquer estratégia interna aliando-se às competências de gestão.

No estudo em questão irá ser trabalhada a 1ª fase do marketing interno em que as empresas se consciencializam da importância dos seus funcionários e da relevância que tem os mesmos estarem satisfeitos.

## **2.4 Relação entre o Marketing Interno e o Desempenho**

Existe uma forte relação entre os objetivos de uma organização e o desempenho no trabalho de cada um dos seus colaboradores (Randhawa, 2007). Segundo Skinner, Dubinsky e Donnely (1984), o desempenho é um indicador da performance de um trabalhador ao executar as tarefas relacionadas com o seu trabalho. É também entendido, na perspetiva de Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), como uma comparação entre o que é esperado do desempenho individual do colaborador e o seu real desempenho, que é, o que os indivíduos fazem e que de facto é o que é observável.

De referir que se verifica uma distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual. O desempenho de tarefa refere-se as atividades que contribuem diretamente para os resultados organizacionais e atividades que fazem parte da descrição da função, relacionando-se mais com fatores como o tempo de experiência (Cunha et al., 2006). O desempenho contextual refere-se a mais do que o cumprimento das funções estipuladas e relaciona-se mais com o comportamento dos indivíduos, sendo sobretudo explicado pela personalidade dos indivíduos. Fazer esta distinção torna-se fundamental na medida em que ambas as dimensões contribuem de forma independente para o desempenho geral. Como tal, deve-se olhar para o desempenho como sendo um conceito multidimensional, defendido por Sonnentag, Volmer e Sychala (2008).

Segundo Berry (1991) e Pletcher (2000), o potencial humano passa a ser considerado um dos principais recursos da organização, por esta razão, a necessidade de atender e satisfazer as necessidades dos colaboradores é cada vez mais importante.

É neste contexto que se propõem as seguintes hipóteses:

H1: A comunicação no marketing interno (a), a formação no marketing interno (b) e a pesquisa de mercado no marketing interno (c) tem impacto positivo no desempenho de tarefa

H2: A comunicação no marketing interno (a), a formação no marketing interno (b) e a pesquisa de mercado no marketing interno (c) tem impacto positivo no desempenho de contextual.

## **2.5 Relação entre Marketing Interno e Intenção de saída**

Antes demais é necessário distinguir o *Turnover* e a intenção de *Turnover*. A intenção de *Turnover* consiste numa estimativa subjetiva da probabilidade de um individuo sair da organização, num curto espaço de tempo, enquanto que o *Turnover* é um conceito objetivo que se refere à saída do trabalhador da organização e não a uma vontade (Mowday, Porter e Steers 1982). Nos dias de hoje é de extrema

importância para as empresas estudar esta variável dados os elevados custos tangíveis e não tangíveis que acarreta (Mobley, 1982). No estudo em questão iremos abordar a intenção de saída pois pretendemos aferir a vontade e não a saída efetiva.

A intenção de abandonar o local de trabalho é fruto de múltiplos fatores, como por exemplo relações laborais entre colaborador e os seus pares, subordinados ou superiores; baixa remuneração; desinteresse pelas funções desenvolvidas; proposta de trabalho mais aliciante, fatores familiares, entre outras. Empresas onde existe este comportamento produz-se significativamente menos (Argote, Insko, Yovetich e Romero, 1995), pelo que a importância que lhe é atribuída explica-se sobretudo pelo impacto que o turnover pode ter ao nível do decréscimo global da produtividade, eficiência e lucros de uma organização (Larkin, 1995; Huang, Lawer e Lei, 2007). Neste âmbito cabe realçar que o investimento das organizações no seu cliente interno, nomeadamente em formações, desenvolvimento, manutenção e retenção e, depois da saída do colaborador, o que é investido na sua substituição, bem como as altas taxas de absentismo que se refletem quando existe insatisfação dos colaboradores, tornam o aumento da intenção de turnover um fator de aumento de custos desnecessários e prejudiciais para as empresas (Medeiros et al., 2012; Santos, 2012).

Neste sentido, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H3: A comunicação no marketing interno (a), a formação no marketing interno (b) e a pesquisa de mercado no marketing interno (c) estão negativamente associadas às intenções de saída.

## **2.60 Papel Mediador da Satisfação**

*Para ter clientes satisfeitos temos que ter colaboradores satisfeitos (George, 1977).*

Segundo Maslow (1954), a satisfação no trabalho resulta da relação que se estabelece entre as necessidades dos indivíduos, o trabalho que desempenhem e o

ambiente onde o mesmo se realiza. Aqui entra o papel do marketing interno, este é parte integrante das empresas e tem sido classificado como um dos principais influenciadores de qualidade de serviço e satisfação do cliente final, dando ênfase a que os gestores dependem dos trabalhadores para manter um serviço de elevada consistência e qualidade. Podemos afirmar que as empresas estão a mudar e reestruturar as suas atitudes, com foco no bem-estar dos seus funcionários (Akroush et al., 2012).

Uma das variáveis de relevo é a satisfação, variável referida em vários estudos (Gunavathy e Ayswarya, 2011; Maharani et al., 2013; Ouedraogo e Leclerc, 2013; Randhawa, 2007) como tendo uma relação positiva com o desempenho. No entanto existem também vários estudos que demonstram o contrário, Iaffaldano e Muchinsky (1985) comprovaram que a relação entre as duas variáveis é pouco significativa e Sani (2013) demonstrou que não existe evidência empírica suficiente para aceitar a hipótese que a satisfação afeta diretamente o desempenho.

A satisfação no trabalho continua a ser um tema dominante na literatura organizacional por várias razões, incluindo a desejabilidade intrínseca da satisfação dos funcionários, o relacionamento da satisfação no trabalho com uma variedade de comportamentos relevantes no local de trabalho, incluindo o desempenho do trabalho (Judge, Thoresen, Bono e Patton, 2001) (Tett & Meyer, 1993)

Diversas teorias (Hulin, & Judge, 2003; Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001; Turnley & Feldman, 2000; Weiss & Cropanzano, 1996; Yousef, 2002) propõem que os funcionários se envolvem em comportamentos positivos ou negativos em relação à organização em consequência às ações positivas ou negativas da organização (por exemplo, condições de trabalho favoráveis ou desfavoráveis). Isso, por sua vez, sugere que a satisfação no trabalho é mediadora na relação entre as condições reais de trabalho e os comportamentos no local de trabalho. Ou seja, a percepção das condições de trabalho não é determinada unicamente pela natureza objetiva da situação do trabalho, mas é constituída por uma grande variedade de fatores, bem como fatores internos (por exemplo, traços) e externos ao empregado

(por exemplo, características do trabalho). Se esses fatores exercem influência sobre a satisfação no trabalho e, por meio desta, influenciam também nos comportamentos organizacionais, como é o caso do desempenho no trabalho.

De facto, Lambert, Hogan e Barton (2001) concluíram que a satisfação no trabalho é uma variável mediadora chave entre o ambiente de trabalho e as intenções de saída. Assim, um ambiente de trabalho em que existe autonomia, variedade de competências requeridas, feedback adequado, oportunidades de crescimento e tentativas para aumentar a comunicação e coordenação entre supervisores, subordinados e colegas, vai reduzir a incerteza dos trabalhadores face às situações de trabalho, que por sua vez conduz a menores intenções de saída (Javed et al., 2013).

H4) As relações entre a comunicação de marketing interno (a), a formação no marketing interno (b), a pesquisa de mercado no marketing interno (c), e o desempenho e as intenções de saída são mediadas pela satisfação.

### **3. METODOLOGIA**

Após o enquadramento teórico dos diversos conceitos presentes nesta investigação, segue-se a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados no presente estudo.

#### **3.1. Introdução à metodologia**

A metodologia consiste em estudar e avaliar vários métodos disponíveis, identificando as limitações, ou não, a nível das implicações das possíveis utilizações do estudo (Barros e Lehfeld, 1986).

Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo, expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos

não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos e domínios estudados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

### **3.2. Design do estudo**

Segundo Diehl (2004), a escolha do método de estudo utilizado tem origem na natureza do problema, bem como o seu nível de aprofundamento. A pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na recolha como no tratamento da informação, utiliza técnicas estatísticas que limitam o seu desvio da realidade, possibilitando uma maior margem de segurança. Richardson (1989) refere que este método é frequentemente utilizado em estudos descritivos, isto é, aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis. Tendo em conta o problema e os objetivos a que se pretende responder no presente estudo e com base nas hipóteses e modelo conceptual apresentado, o presente trabalho empírico será baseado num estudo descritivo de natureza quantitativa.

Para testar as hipóteses colocadas anteriormente, com base na literatura, o presente estudo pretende recorrer a técnicas estatísticas de correlação, visto que a correlação é uma medida de associação entre duas variáveis, que visa aferir a intensidade e a direção da relação entre elas.

### **3.3. Técnicas de recolha de dados**

De acordo com Kotler (1992), o plano de pesquisa pode necessitar da recolha de dados secundários, primários ou ambos. Os dados secundários consistem em informações já existentes em algum lugar, tendo sido coletados para outro propósito. Por outro lado, o investigador tem de recolher dados primários que consistem em informações originais para um tema específico. Ainda Kotler (1992) refere que os dados primários têm custos mais elevados, mas, em contrapartida, resultados imediatos e mais específicos. Já os dados secundários, fornece o ponto de partida para a pesquisa a um custo inferior e de rápida disponibilidade, no entanto, os dados alvo de pesquisa podem não existir, o que originará que o investigador

perca mais tempo com a recolha de dados primários, mas que irão ser dados mais rigorosos.

Um dos propósitos dos resultados deste estudo é a análise das diferenças nas respostas dos variados colaboradores na aplicação de marketing interno na empresa e de que modo essa políticas os influenciam. Foi aplicada uma técnica de recolha de dados primária, através da elaboração de um questionário aplicado numa população. Os dados foram recolhidos durante um período de duas semanas, sem manipulação das variáveis, utilizando-se o método de amostragem por conveniência em que todos os participantes foram voluntários.

### **3.4. Instrumento**

Para a realização do presente estudo foi utilizado um questionário, constituído por quatro medidas distintas referentes a: marketing interno, desempenho de tarefa e contextual, à satisfação e às intenções de saída. As escalas de resposta detêm um formato de Likert de 5 pontos, sendo que varia entre Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (5).

Para medir marketing interno foi utilizada a escala de Huang e Rundle-Thiele, (2015), composta por 18 itens, pelos quais se dividem as dimensões comunicação (item exemplo: “a organização comunica-me uma imagem clara da marca”), formação (item exemplo: “a organização facultou um programa de orientação para mim”), pesquisa de mercado interno (item exemplo: “a organização recolhe a opinião dos colaboradores”).

Relativamente ao desempenho dos colaboradores foi utilizada a escala de Williams e Anderson (1991). O desempenho contextual tem 8 itens (item exemplo: “Faço sugestões para ajudar esta organização”) e o desempenho de tarefa (item exemplo: “Cumpro as minhas funções de forma adequada”).

Para medir a satisfação foi utilizada a escala de Brown e Petersen (1993), constituída por 2 itens (item exemplo: “Sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho atual”).

No que diz respeito às intenções de saída, foi utilizada a escala de Robinson (1996), constituída por 4 itens (item exemplo: “Preferia trabalhar noutra organização”).

### **3.5. Procedimento**

Em primeira instância foi colocado online um questionário direcionado apenas a funcionários do sector da restauração. Na fase inicial foi explicado o objetivo do estudo, salientando a participação voluntária, o formato confidencial e anónimo do mesmo, assim como o direito de interromper a participação sem qualquer penalização. Posteriormente foi apresentado o questionário e dada total disponibilidade para qualquer esclarecimento necessário.

Nas instruções do questionário constaram as seguintes informações: uma breve descrição sobre o objetivo da investigação, uma explicação da estrutura do questionário e a sua forma de preenchimento tendo em conta os pressupostos enunciados por Hill e Hill (2005) sobre o anonimato, confidencialidade das respostas e apelo à sinceridade.

### **3.6. Caracterização da amostra**

A amostra é constituída pelos funcionários dos respetivos restaurantes que não desempenhem papéis de chefia, de modo que nos permita conseguir avaliar as estratégias de marketing interno aplicadas. Com base no objetivo central irá ser utilizada uma técnica de amostragem não aleatória intencional. A amostra final é de 116 colaboradores de diversos restaurantes.

Da totalidade da amostra 52,6% são do sexo feminino e 47,4% são do sexo masculino. A maioria dos participantes tem entre 18 a 24 anos (41,4%). Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que 4,3% possuem o 3ºCiclo, curso profissional corresponde a 22,4% inquiridos, 25,9% participantes o ensino secundário, 43,1% dos participantes têm o grau de licenciatura e 4,3% participantes têm uma pós-graduação respetivamente, podemos constatar que nenhum participante possui apenas o 2ºCiclo. Verifica-se que 41,4% dos inquiridos têm um



contrato de trabalho a termo certo, 25% colaboradores têm contrato de efetividade e 9,5% dos colaboradores correspondem a estágios, 19% dos participantes têm um contrato de Termo incerto e 5,2% estão em regime de ETT, sendo que 69,8% trabalham em regime de full-time e apenas 30,2% a regime de part-time. Aferimos que os colaboradores têm uma antiguidade média aproximada de 23 meses e praticam a mesma função há aproximadamente 16 meses. Na tabela 1 é possível identificar as características dos participantes relativamente à idade, sexo, habilitações literárias, contrato de trabalho, antiguidade na organização, antiguidade na função e regime de trabalho.

*Tabela 1 - Caracterização da Amostra*

		<i>ni</i>	<i>%</i>
<b><i>Idade</i></b>	18-24	48	41,4
	25-30	37	31,9
	31-40	26	22,4
	41-65	5	4,3
	>65	-	-
<b><i>Género</i></b>	Feminino	61	52,6
	Masculino	55	47,4
	2ºCiclo	-	-
	3ºCiclo	5	4,3
	Secundário	30	25,9
<b><i>Habilitações</i></b>	Curso Profissional	26	22,4
	Licenciatura	50	43,1
	Pós-Graduação	5	4,3

<b><i>Contratos de trabalho</i></b>	Termo Certo	48	41,4
	Efetivos	29	25
	Termo incerto	22	19
	Estágio	11	9,5
	ETT'S	6	5,2
<b><i>Regime de Trabalho</i></b>	Part-time	35	30,2
	Full-time	81	69,8
	< 6 meses	34	29,3
	6 a 12	37	32
	13 a 18	3	2,7
<b><i>Antiguidade na Organização</i></b>	19 a 24	13	11,2
	25 a 36	4	3,5
	>36	25	21,5
	< 6 meses	39	33,7
	6 a 12	39	33,7
<b><i>Antiguidade na Função</i></b>	13 a 18	3	2,7
	19 a 24	15	13
	25 a 36	7	6
	>36	13	11,2

## 4. RESULTADOS

Nesta secção, em primeiro lugar, apresentam-se as qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, de forma a assegurar a validade e fidelidade dos resultados obtidos. Estes valores permitem a verificação das hipóteses enunciadas. Todas as análises foram efetuadas com o SPSS Statistics 24 (SPSSInc, 2016).

### 4.1. Qualidades Psicométricas

#### 4.1.1. Fidelidade

A fidelidade é a qualidade que garante com determinado grau de confiança, a exatidão da medida efetuada (Kline, 2000).

Como podemos observar na tabela seguinte, os valores do alfa de Chronbach das escalas de marketing interno, desempenho, satisfação e intenção de saída apresentam valores superiores a 0,8 (Pestana e Gageiro, 2003) o que permite verificar uma consistência das escalas boa.

*Tabela 2 - Alpha de Cronbach*

<i>MI_Comunicação</i>	0,971
<i>MI_Formação</i>	0,964
<i>MI_Pesquisa de mercado interno</i>	0,957
<i>D_Contextual</i>	0,953
<i>D_Tarefa</i>	0,883
<i>Satisfação</i>	0,989
<i>Intenção de Saída</i>	0,929

MI-marketing interno; D-desempenho

#### 4.1.2. Validade

A validade de uma escala é a capacidade que esta tem para medir o que afirma medir (Anastasi & Urbina, 2000; Kline, 2000). Devido à necessidade de aferir a qualidade das correlações entre variáveis, aplicou-se o modelo fatorial KMO (Kaiser-

Meyer-Olkin), estatística esta que varia entre 0 e 1 e que compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2003). De acordo com Kline (2000), a forma mais eficaz de avaliar a validade de constructo é através da análise fatorial (AF). Neste sentido foram efetuadas análises fatoriais exploratórias das três escalas analisando a estrutura da inter-relação entre os itens, com objetivo de identificar os fatores que compõe as variáveis em estudo.

Antes de procedermos à análise fatorial é necessário verificar o valor do KMO. Na tabela seguinte mostram-se os valores de KMO obtidos para as quatro escalas.

*Tabela 3 – KMO das variáveis*

<i>Marketing Interno</i>	<i>0,924</i>
<i>Desempenho</i>	<i>0,902</i>
<i>Satisfação</i>	<i>0,500</i>
<i>Intenção de Saída</i>	<i>0,801</i>

Como se pode observar, todos os KMO são superiores a 0,8 sendo que a recomendação para a AF é boa para todas as escolas (Pestana & Gageiro, 2003).

### **Análise Fatorial**

Para testar a validade do constructo Marketing Interno procedeu-se à análise fatorial utilizando o método *direct oblimin*. A análise fatorial identificou apenas dois fatores com valores próprios superiores a 1. No entanto, como a teoria e os estudos empíricos sobre Marketing Interno defendem a existência de 3 fatores, forçou-se essa solução fatorial. Esta solução explica 85.87% da variância total.

A tabela 4 mostra que as dimensões Comunicação e Pesquisa de mercado interno da variável Marketing Interno mostram coerência teórica. Relativamente à dimensão Formação, três dos itens não estão no fator suposto. Dada esta falta de coerência no fator optou-se por utilizar as dimensões teóricas da escala com a

salvaguarda que este fator não é tão válido na nossa amostra como na escala proposta pelos autores (Huang & Rundle-Thiele, 2005).

*Tabela 4 – Análise Fatorial (Marketing Interno)*

	Componente		
	1	2	3
A organização comunica-me uma imagem da marca clara	<b>0,910</b>		
Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da organização	<b>0,988</b>		
Todos os materiais de comunicação da organização refletem um estilo consistente	<b>0,871</b>		
Os colaboradores de todos os níveis e hierarquias compreendem as orientações e as principais prioridades da organização	<b>0,794</b>		
Na organização as comunicações são apropriadas	<b>0,923</b>		
As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação do negócio	<b>0,989</b>		
A organização concentra esforços na formação dos colaboradores			<b>0,500</b>
A organização facultou um programa de orientação para mim		<b>0,446</b>	0,401
A formação na organização permitiu-me fazer bem o meu trabalho			<b>0,460</b>
A organização explica-me o objetivo das minhas funções	0,469		<b>0,478</b>
O desenvolvimento de competências e conhecimentos ocorre como um processo contínuo na organização	<b>0,706</b>		
A organização proporciona suporte para desenvolveras minhas competências de comunicação, a fim de atingir as metas organizacionais	<b>0,484</b>		
A organização reúne opiniões dos colaboradores		<b>0,983</b>	
A organização procura com regularidade receber sugestões de colaboradores		<b>0,956</b>	
A organização recolhe dados sobre reclamações dos colaboradores		<b>1,003</b>	
A organização recolhe muitos dados internos de marketing relacionados com os colaboradores		<b>0,719</b>	
A organização comunica comigo para identificar questões que eu possa ter		<b>0,888</b>	

A organização aborda os colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do trabalho

0,647

Tabela 5 – Variância Total Explicada do Marketing Interno

Fatores	Valores Próprios	% de Variância	% de Variância Acumulada
1	13,678	75,991	75,991
2	1,119	6,215	82,206
3	,659	3,663	85,869

Com base na tabela 5 podemos afirmar que os três fatores do marketing interno (comunicação, formação e pesquisa de mercado interno) explicam 85,87% da variância total.

Relativamente às escalas de satisfação (Tabela 6), de desempenho contextual (Tabela 8) e de tarefa (Tabela 9) e de intenções de saída (Tabela 7), a análise fatorial mostra a sua unidimensionalidade e coerência a nível teórico.

Tabela 5 – Análise Fatorial da satisfação

	Componente 1
Eu sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho atual	,994
Eu sinto uma grande sensação de satisfação do meu trabalho	,994

Tabela 7 – Análise Fatorial da intenção de saída

	Componente 1
<i>Desde que comecei a trabalhar nesta organização já pensei em mudar de emprego</i>	,825
<i>Se as coisas correrem como pretendo, acho que daqui a 3 anos ainda estarei a trabalhar nesta organização</i>	,953
<i>Preferia trabalhar noutra organização</i>	,914
<i>Pretendo ficar muito tempo nesta organização</i>	,944

Tabela 6 - Análise Fatorial do desempenho contextual

	Componente 1
Faço sugestões para ajudar esta organização	,831
Falo de forma favorável com os outros colegas acerca da organização	,906
Sou ativo a tentar proteger a organização de potenciais problemas	,924
Encorajo os outros a tentar formas novas e mais eficazes de realizar o seu trabalho	,880
Procurro sempre novas formas de melhorar a eficácia do meu trabalho	,846
Procurro novas maneiras de fazer a organização ter mais sucesso	,887
Tenho adquirido conhecimentos, competências e capacidades que serão benéficas para a organização	,865
Estou bem informado acerca das coisas em que a minha opinião pode ajudar a organização	,833

Tabela 7 - Análise Fatorial do desempenho de tarefa

	Componente 1
Cumpro as minhas funções de forma adequada	,908
Cumpro os requisitos formais esperados do meu desempenho	,950
Descuida partes do trabalho que seria obrigado a fazer	,596
Cumpro as responsabilidades específicas da minha função	,858
Faço as tarefas que são esperadas	,945

#### 4.1.3. Sensibilidade

A sensibilidade é a capacidade que um instrumento tem em discriminar os sujeitos segundo o fator que esta a ser avaliado e permite ver como se distribuem os resultados (Kline, 2000). Para avaliar a sensibilidade das escalas utilizam-se o teste de Kolmogorof-Smirnov (K-S).

A tabela 10 apresenta os valores relativos ao teste de Kolmogorof-Smirnov.

Tabela 8 - Teste de Kolmogorof Smirnov

		KS	SIG
Marketing Interno	Comunicação	0,195	0,000
	Formação	0,153	0,000
	PesquisaMerc.	0,148	0,000
	GERAL	0,130	0,000
Desempenho	Contextual	0,150	0,000
	Tarefa	0,269	0,000
	GERAL	0,134	0,000
Satisfação		0,212	0,000
Intenção de Saída		0,123	0,000



Quanto menor for o valor de  $\rho$  menor é a consistência entre os dados e a hipótese nula. Verifica-se que todas as variáveis apresentam um  $\rho < .01$  logo as variáveis não apresentam uma distribuição normal. No entanto, para os testes estatísticos que serão utilizados, a normalidade não é requisito fundamental. Em conclusão, os instrumentos mostram uma consistência interna moderada sendo desta forma adequados ao nível da fidelidade.

## 4.2. Testes das hipóteses

A fim de se estudar a intensidade das relações entre as variáveis e testar as hipóteses (Bryman & Cramer, 2003) recorreu-se ao estudo das correlações de Pearson (Tabela 9).

Tabela 9 – Correlações entre as variáveis

		<i>MI_C</i>	<i>MI_F</i>	<i>MI_P</i>	<i>D.C</i>	<i>D.T</i>	<i>SAT</i>	<i>I.S</i>
<i>MI_C</i>								
<i>MI_F</i>	Corr.	,882						
<i>MI_P</i>	Corr.	,804	,832					
<i>D.C</i>	Corr.	,797	,779	,773				
<i>D.T</i>	Corr.	,505	,470	,410	,535			
<i>SAT</i>	Corr.	,737	,769	,726	,792	,421		
<i>I.SAÍDA</i>	Corr.	-,640	-,684	-,611	-,670	-,301	-,854	

Nota: MIC-marketing interno comunicação; MIF-marketing interno formação; MIP-marketing interno pesquisa de mercado interno; DC-desempenho contextual; DT-desempenho de tarefa; SAT-satisfação; ISAIDA-intenção de saída

Todos os valores são significativos  $p < .01$

Verificou-se que as correlações entre o marketing interno e a satisfação são positivas, fortes e significativas ( $p < .01$ ). Por sua vez estas variáveis estão também correlacionadas positivamente com a variável desempenho e negativamente com as intenções de saída. Para validação das mesmas procedeu-se ao teste das hipóteses através de análise de regressão.

Com a finalidade de se testarem as hipóteses, realizou-se uma regressão linear simples pois esta é um instrumento eficaz para a verificação da natureza da associação entre variáveis e para fazer previsões sobre o valor provável da variável critério (Bryman & Cramer 2003).

A primeira hipótese examina se o Marketing Interno ao desempenho de tarefa. Para tal procedeu-se ao teste através da regressão linear, colocando como variável independente as dimensões do marketing interno e as variáveis dependentes o desempenho de tarefa.

*Tabela 12- Relação entre marketing interno comunicação e desempenho de tarefa*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup> Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
<i>1</i>	,505	,255	,249	,50525

Nota: Independente-MIC; Dependente-desempenho de tarefa

Como se pode observar na tabela 12, através da análise de regressão, verifica-se que há uma relação positiva e significativa entre as variáveis ( $\beta = 0,285$ ;  $p < 0,1$ ). Verifica-se que se obteve um  $R^2$  ajustado = .249, o que significa que 24,9% da variabilidade total da variável critério (desempenho de tarefa) é explicada pelo modelo que tem como variável preditora o Marketing interno na dimensão Comunicação. Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão comunicação do marketing interno tem impacto no desempenho de tarefa, corroborando assim a hipótese 1a.

*Tabela 13 -Relação entre marketing interno formação e o desempenho de tarefa*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup> Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
<i>1</i>	,470	,221	,214	,51683

Nota: Independente-MIC; Dependente-desempenho de tarefa

Depois da análise de regressão demonstrada na tabela 13, verifica-se que há uma relação positiva entre as variáveis ( $\beta=0.268$ ;  $\rho<.01$ ). Nesta regressão podemos observar que se obteve um  $R^2$  ajustado = .214, o que significa que 21,4% da variabilidade total da variável critério (Desempenho de Tarefa) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Marketing Interno na dimensão Formação.

Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão formação do marketing interno tem impacto no desempenho de tarefa, corroborando assim a hipótese 1b.

*Tabela 14 – Relação entre marketing interno pesquisa de mercado interno e desempenho de tarefa*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup> Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
<i>1</i>	,410	,168	,161	,53410

Nota: Independente-MIP; Dependente-desempenho de tarefa

Com a análise de regressão, verifica-se que há uma relação positiva entre as variáveis ( $\beta=0.224$ ;  $\rho<0.01$ ). Na tabela 14, podemos observar que se obteve um  $R^2$  ajustado = .161, o que significa que 16,1% da variabilidade total da variável critério (Desempenho de Tarefa) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Marketing Interno na dimensão Pesquisa de mercado interno.

Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão pesquisa de mercado do marketing interno tem impacto no desempenho tarefa, corroborando assim a hipótese 1c.

A segunda hipótese examina se o Marketing Interno ao desempenho contextual. Para tal procedeu-se ao teste através da regressão linear, colocando como variável independente as dimensões do marketing interno e as variáveis dependentes o desempenho contextual.

*Tabela 15 – Relação entre marketing interno comunicação e desempenho contextual*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup> Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	,797	,636	,633	,53496

Nota: Independente-MIC; Dependente-Desempenho Contextual

Através da análise de regressão, verifica-se que há uma relação positiva entre as variáveis ( $\beta=0.680$ ;  $\rho<.01$ ). Com base na tabela 15, podemos observar que se obteve um  $R^2$  ajustado = .633, o que significa que 63,3% da variabilidade total da variável critério (Desempenho contextual) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Marketing Interno na dimensão Comunicação.

Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão comunicação do marketing interno tem impacto no desempenho contextual, corroborando assim a hipótese 2a.

*Tabela 16 – Relação entre marketing interno formação e desempenho contextual*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup> Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	,779	,607	,604	,55552

Nota: Independente-MIF; Dependente-desempenho contextual

Na análise de regressão, verifica-se que há uma relação positiva entre as variáveis ( $\beta=0.672$ ;  $p<.01$ ). Na tabela 16 podemos observar que se obteve um  $R^2$  ajustado = .604, o que significa que 60,4% da variabilidade total da variável critério (Desempenho contextual) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Marketing Interno na dimensão Formação.

Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão formação do marketing interno tem impacto no desempenho contextual, corroborando assim a hipótese 2b.

*Tabela 17 – Relação entre marketing interno pesquisa de mercado interno e desempenho contextual*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup>Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	,773	,597	,594	,56246

Nota: Independente-MIP; Dependente-desempenho contextual

Através da análise de regressão, verifica-se que há uma relação positiva entre as variáveis ( $\beta=0.640$ ;  $p<.01$ ). Com base na tabela 17 podemos concluir que se obteve um  $R^2$  ajustado= .594, o que significa que 59,4% da variabilidade total da variável critério (Desempenho contextual) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Marketing Interno na dimensão Pesquisa de mercado interno.

Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão pesquisa de mercado interno do marketing interno tem impacto no desempenho contextual, corroborando assim a hipótese 2c.

*Tabela 18 – Relação entre marketing interno comunicação e a intenção de saída*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup>Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	,640	,410	,405	1,04103

Nota: Independente-MIC; Dependente-Intenção de Saída

Através da análise de regressão, verifica-se que além de significativa, a relação entre a comunicação no marketing interno e as intenções de saída é negativa ( $\beta = -0.834$ ;  $p < .01$ ). Nesta regressão podemos observar, com base na tabela 18 que se obteve um  $R^2$  ajustado = 0,405, o que significa que 40,5% da variabilidade total da variável critério (Intenção de Saída) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Marketing Interno na dimensão Comunicação.

Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão comunicação do marketing interno tem uma relação negativa e significativa com as intenções de saída, como também de significativa, validando assim a hipótese 3a.

*Tabela 19 – Relação entre marketing interno formação e intenção de saída*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup>Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	,684	,468	,463	,988872

Nota: Independente-MIF; Dependente-intenção de saída

Através da análise de regressão, verifica-se uma relação negativa e significativa entre a formação no marketing interno e as intenções de saída ( $\beta = -0.901$ ;  $p < .01$ ). Nesta regressão podemos observar que se obteve um  $R^2$  ajustado = .463, o que significa que 46,3% da variabilidade total da variável critério (Intenção de Saída) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Marketing Interno na dimensão Formação.

Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão formação do marketing interno tem relação negativa e significativa com as intenções de saída, assim como significativa, validando assim a hipótese 3b.

*Tabela 20 – Relação entre marketing interno pesquisa de mercado interno e a intenção de saída*

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>R<sup>2</sup>Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	,611	,373	,368	1,07288

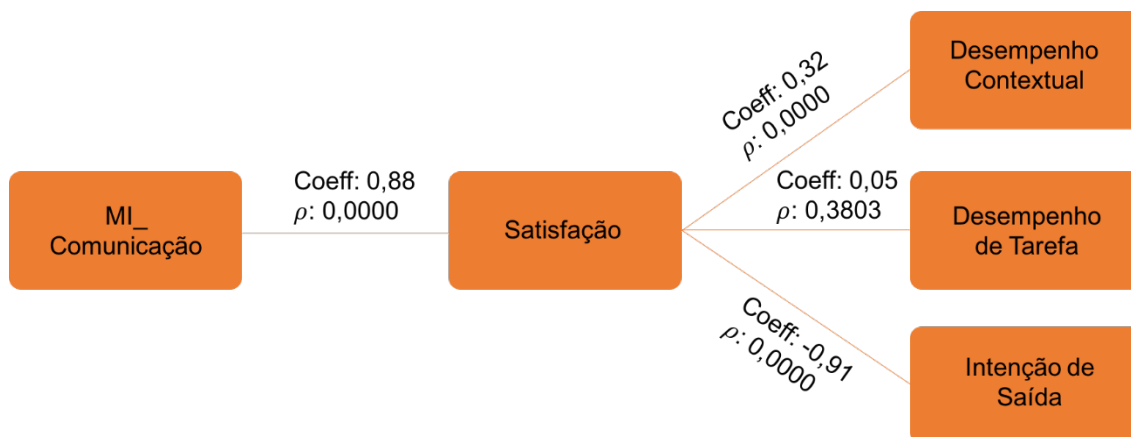
Nota: Independente-MPMI; Dependente-intenção de saída

Através da análise de regressão, verifica-se uma relação negativa e significativa entre a pesquisa de mercado interno o no marketing interno e as intenções de saída ( $\beta = -0.773$ ;  $p < .01$ ). Nesta regressão podemos observar que se obteve um  $R^2$  ajustado = .368, o que significa que 36,8% da variabilidade total do variável critério (Intenção de Saída) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Marketing Interno na dimensão Pesquisa de Mercado Interno.

Com base nas estatísticas apresentadas, pode concluir-se que a dimensão pesquisa de mercado interno do marketing interno tem relação direta e negativa com as intenções de saída, assim como significativa, validando assim a hipótese 3c.

Para testarmos os modelos de mediação utilizou-se a análise de *bootstrapping* proposta Hayes (2012). O *bootstrapping* é uma estratégia robusta para avaliar os efeitos indiretos sendo mais forte que os testes tradicionais de mediação (Shrout & Bolger 2002). A mediação é um caso especial de efeito indireto em que se exige que a relação entre a variável independente e dependente esteja presente inicialmente (Preacher & Hayes, 2004, p.719).

A hipótese 4a pretende verificar se a relação entre a comunicação do marketing interno com o desempenho de tarefa, contextual e a intenção de saída é mediada pela satisfação.



*Ilustração 1 – Relação entre marketing interno comunicação com as variáveis dependentes, através do efeito de mediação da satisfação*

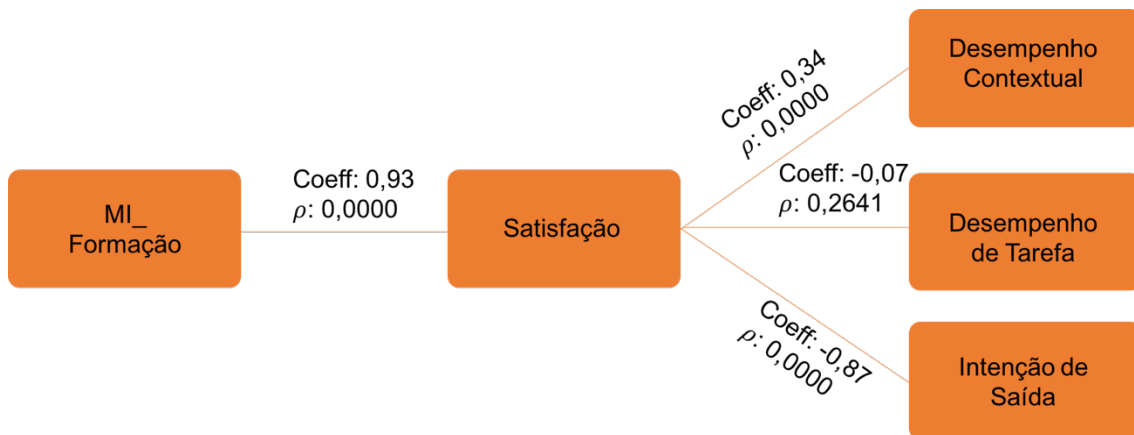
Como podemos ver na ilustração 1, resultados mostram que a comunicação do marketing interno está positivamente associada à Satisfação ( $B=0,88$ ,  $p<0,01$ ). No entanto, a relação entre a satisfação e desempenho de tarefa não é significativa ( $B=0,05$ ,  $p=0,38$ ). O efeito indireto também não é significativo, no entanto existe um efeito direto entre a dimensão comunicação do marketing Interno e o desempenho de tarefa ( $B=0,24$ ,  $p<0,01$ ). Neste sentido a hipótese de mediação não é validada.

A relação entre satisfação e desempenho contextual é significativa ( $B=0,28$ ,  $p<0,01$ ), e existe um efeito direto entre a dimensão comunicação do marketing interno e o desempenho contextual ( $B=0,40$ ,  $p<0,01$ ). Neste sentido a hipótese de mediação é validada.

A relação entre satisfação e intenção de saída é significativa ( $B=-0,91$ ,  $p<0,01$ ). O efeito indireto é significativo (efeito=-0,80), como também existe um efeito direto entre a dimensão comunicação do marketing interno e a intenção de saída ( $B=-0,03$ ,  $p=0,74$ ). Neste sentido a hipótese de mediação é validada.



Na hipótese 4b pretende verificar-se se a relação entre a formação do marketing interno com os dois tipos de desempenho e a intenção de saída é mediada pela satisfação.



*Ilustração 2 – Relação entre marketing interno formação com as variáveis dependentes, através do efeito de mediação da satisfação*

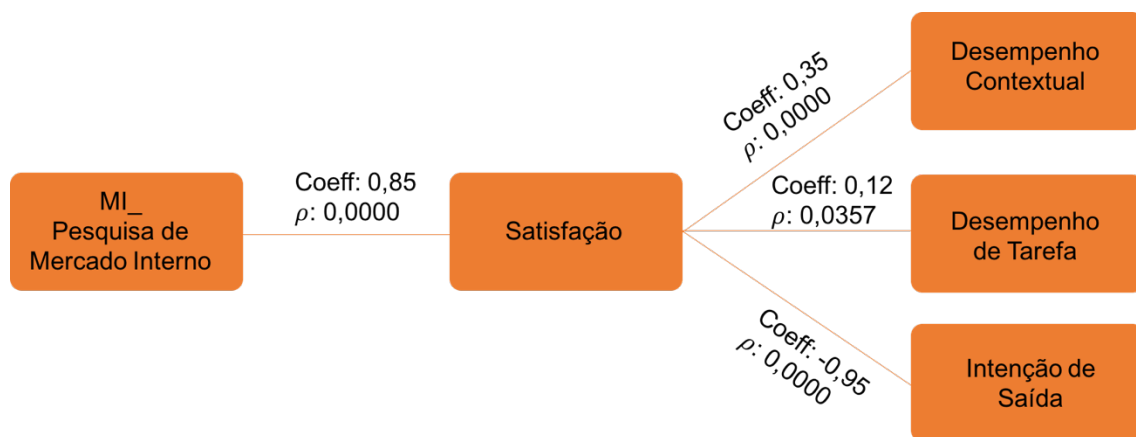
Os resultados da ilustração 2, mostram que a dimensão formação do Marketing Interno está positivamente associado à satisfação ( $B=.93$ ,  $p<.01$ ). No entanto a relação entre a satisfação e o desempenho de tarefa não é significativa ( $B=.07$ ,  $p=.26$ ). O efeito indireto também não é significativo (efeito=0,06), contudo existe um efeito direto entre a dimensão formação do marketing interno e o desempenho de tarefa ( $B=.24$ ,  $p=.01$ ). Neste sentido a hipótese de mediação não é validada. Neste sentido a hipótese de mediação não é validada.

Neste caso a relação entre satisfação e desempenho contextual é significativa ( $B=.34$ ,  $p<.01$ ). O efeito indireto também é significativo (efeito=0,31), no entanto existe um efeito direto entre a dimensão pesquisa de mercado interno do Marketing Interno e o desempenho contextual ( $B=.36$ ,  $p<.01$ ). Neste sentido a hipótese de mediação é validada

A relação entre satisfação e intenção de saída não é significativa ( $B=-.87$ ,  $p<.01$ ). Neste caso, o efeito indireto é significativo (efeito=-0,81) e apesar de não

existir um efeito direto entre a dimensão formação do marketing interno e a intenção de saída ( $B=-.09$ ,  $p=.38$ ), a hipótese de mediação é validada.

A hipótese 4c pretende verificar se a relação entre a pesquisa de mercado interno do marketing interno com os dois tipos de desempenho e a intenção de saída é mediada pela satisfação.



*Ilustração 3 – Relação entre o marketing interno pesquisa de mercado com as variáveis dependentes, através do efeito de mediação da satisfação*

Com base na ilustração 3, podemos afirmar que os resultados mostram que a dimensão pesquisa de mercado interno do marketing interno está positivamente associada à satisfação ( $B=.85$ ,  $p<.01$ ). No entanto a relação entre satisfação e desempenho de tarefa é significativa ( $B=.12$ ,  $p=.04$ ). O efeito indireto também é significativo (efeito=0,10), no entanto existe um efeito direto entre a dimensão pesquisa de mercado interno do marketing interno e o desempenho de tarefa ( $B=.12$ ,  $p=.07$ ). Neste caso a hipótese de mediação é validada

A relação entre satisfação e desempenho contextual é significativa ( $B=.35$ ,  $p<.01$ ). O efeito indireto também é significativo (efeito=0,29), no entanto existe um efeito direto entre a dimensão pesquisa de mercado interno do marketing interno e o desempenho contextual ( $B=.35$ ,  $p<.01$ ). Neste caso a hipótese de mediação é validada

A relação entre satisfação e intenção de saída não é significativa ( $B=-.95$ ,  $p<.01$ ). O efeito indireto também é significativo (efeito=-0,80), no entanto existe um efeito direto entre a dimensão pesquisa de mercado interno do marketing interno e a intenção de saída ( $B=.03$   $p=.78$ ). Neste caso, a hipótese de mediação é validada.

## Resultados dos testes das hipóteses

<i>Hipóteses</i>	<i>Validação</i>
<i>H1a) A comunicação no marketing interno tem impacto positivo no desempenho de tarefa</i>	Válida
<i>H1b) A formação no marketing interno tem impacto positivo no desempenho de tarefa</i>	Válida
<i>H1c) A pesquisa de mercado interno no marketing interno tem impacto positivo no desempenho de tarefa</i>	Válida
<i>H2a) A comunicação no marketing interno tem impacto positivo no desempenho contextual</i>	Válida
<i>H2b) A formação no marketing interno tem impacto positivo no desempenho contextual</i>	Válida
<i>H2c) A pesquisa de mercado interno no marketing interno tem impacto positivo no desempenho contextual</i>	Válida
<i>H3a) A comunicação no marketing interno está negativamente associada à intenção de saída</i>	Válida
<i>H3b) A formação no marketing interno está negativamente associada à intenção de saída</i>	Válida
<i>H3c) A pesquisa de mercado interno no marketing interno está negativamente associada à intenção de saída</i>	Válida

*H4a) A comunicação no marketing interno tem impacto positivo através do efeito de mediação da satisfação no:*

- *desempenho de tarefa*
- *desempenho contextual*
- *intenções de saída*

Rejeitada

Válida

Válida

*H4b) A formação no marketing interno tem impacto positivo através do efeito de mediação da satisfação:*

- *desempenho de tarefa,*
- *desempenho contextual*
- *intenções de saída*

Rejeitada

Válida

Válida

*H4c) A pesquisa de mercado interno no marketing interno tem impacto positivo através do efeito de mediação da satisfação:*

- *desempenho de tarefa,*
- *desempenho contextual*
- *intenções de saída*

Válida

Válida

Válida

## 5. DISCUSSÃO

O objetivo geral desta investigação foi compreender o impacto das políticas de marketing interno no desempenho de tarefa, desempenho contextual e nas intenções de saída dos colaboradores. Além deste objetivo, pretendeu-se também examinar o papel da satisfação nestas relações.

A investigação foi feita no sector hoteleiro em Portugal, em particular na área da restauração, de modo a nos permitir verificar o impacto das políticas de marketing interno nos colaboradores. Para tal, procedeu-se a um estudo quantitativo de natureza descritiva, tendo por base um método correlacional para testar as hipóteses colocadas com base na literatura. Os dados foram recolhidos através de questionários online.

As qualidades métricas dos instrumentos revelaram-se boas a nível de fidelidade. Relativamente à validade, a recomendação para a análise fatorial nas dimensões comunicação e pesquisa de mercado interno mostram uma coerência teórica. Na dimensão formação, três dos itens não estão no fator suposto mostrando falta de coerência a nível teórico, o que levou a que fossem utilizadas as suas dimensões teóricas. No que diz respeito às outras escalas, todas mostraram unidimensionalidade e coerência a nível teórico. A avaliação das qualidades métricas tem como objetivo assegurar que os resultados que se obtêm são fidedignos. Resultados estes que permitiram a confirmação das hipóteses no presente estudo.

Os estudos das organizações têm sempre como objetivo último trazer mais-valias para a organização, aumentando a sua eficiência, eficácia e produtividade (Cunha et al., 2006). Aqui a validação das hipóteses torna-se relevante pois permite perceber de que forma o marketing interno é uma variável valiosa para uma melhoria dos resultados nas organizações.

Existem inúmeras formas de aplicação de um correto marketing interno nas empresas e variadas formas de o avaliar. O presente estudo foi direccionado aos colaboradores e não a chefia, isto porque se pretendeu verificar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de marketing interno. As formas escolhidas para avaliar a percepção das políticas de marketing interno foram a avaliação do desempenho dos colaboradores e as suas respectivas intenções de saída. Foi introduzida também a satisfação como variável mediadora de modo a percebermos se a mesma tem influencia atua como um processo entre o marketing interno e as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

As hipóteses testadas ao longo desta investigação mostraram que existe uma relação entre as estratégias de marketing interno e o desempenho dos colaboradores, assim também como com as suas intenções de saída. No caso do marketing interno, em todas as dimensões, as relações são positivas com o desempenho contextual como com o desempenho de tarefa. Assim como expectável existe uma relação negativa entre o marketing interno e a intenção de saída. Posto isto pode-se afirmar que a comunicação e formação dos colaboradores reduz com base no presente estudo a intenção de saída dos colaboradores.

Em relação ao papel mediador da satisfação, foram tidos em conta os três critérios que devem ser satisfeitos, para que se considere o efeito mediador (Baron & Kenny, 1986): existência de uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; existência de um efeito significativo da variável mediadora sobre a variável dependente, e a redução da importância da variável independente com a adição da variável mediadora, ou seja, a relação entre a variável independente e a variável dependente torna-se mais fraca ou não significativa, aquando da introdução da variável mediadora no modelo. Os resultados mostram que, após a inserção da satisfação no modelo, o marketing interno continua a ter mais poder explicativo nos resultados (i.e., desempenho e intenções de saída). Salienta-se o facto de a satisfação não apresentar relação com o desempenho de tarefa a satisfação, o que já foi demonstrado noutros estudos (Iaffaldano & Muchinsky, 2015; Sani, 2013). No caso da influência da mesma com a

intenção de saída dos colaboradores, confirma-se tanto quando se insere a variável satisfação ou não, o que nos leva a afirmar que a intenção de saída é influenciada não só pela satisfação dos colaboradores como também por políticas de marketing interno que estejam a ser aplicadas de modo a diferenciar os mesmos e não agir de igual maneira com todos os colaboradores. Neste caso pode-se concluir que a satisfação não tem relação com as funções dos colaboradores, o chamado desempenho de tarefa e não indica que os mesmos não as realizem. A satisfação influencia o desempenho que se refere a mais do que as obrigações laborais dos colaboradores, quanto mais satisfeitos melhor é o seu comportamento na empresa.

Neste sentido, conclui-se que o marketing interno não tem só impacto na forma como nos comportamos (i.e., desempenho) ou nas nossas intenções comportamentais (i.e., intenções de saída), mas também na forma como nos sentimos e avaliamos o nosso trabalho (satisfação).

O estudo em questão tentou demonstrar que hoje em dias os colaboradores são parte importante das empresas e que o bem-estar deles está cada vez mais a ser uma variável estudada no mercado. Para Chiavenatto (2004), as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for da mesma forma investida e administrada. Salienta-se a importância da comunicação no marketing interno, afirmando que se as organizações não tiverem consciência de que todos os seus colaboradores são diferentes entre si, continuarão a comunicar de forma ineficaz as suas mensagens (Rafiq & Ahmed 2003).

O sector hoteleiro, como referenciado no estudo, é um dos sectores em que os colaboradores mais interagem com os clientes, ou seja, são elementos cruciais na transmissão dos valores da empresa para os mesmos. Foi nesta mesma constatação que o presente estudo foi conduzido, não só por serem áreas que se completam como também pelo facto de o cliente interno estar cada vez mais exigente, de modo a que seja necessário que as empresas se preocupem com o seu bem-estar.

Concluindo, esta investigação mostrou que as perceções de marketing interno influenciam o desempenho dos colaboradores, tanto a nível operacional como a nível interno e que influenciam também as intenções de saída. Em relação à satisfação podemos concluir que esta não teve um papel mediador pois o marketing interno manteve o seu poder explicativo. Dada a relevância atual dos fatores em estudo, tornam-se importantes estas afirmações pois ajudam a nível de gestão a identificar onde as empresas se devem focar para chegarem aos seus colaboradores.

## **6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Esta investigação, como qualquer estudo existiram algumas limitações que podem e devem ser vistas como oportunidades de melhoria e deste modo podem ser aproveitadas como ideias para investigações futuras.

Pode realçar-se que as condições de recolha de dados podem representar uma limitação do estudo também pois os questionários foram colocados online, não havendo qualquer controlo dos participantes aquando do preenchimento dos mesmos. Para se solucionar esta questão sugere-se que em estudos futuros os questionários sejam aplicados pessoalmente. O facto de as variáveis em estudo serem variáveis de opinião, podem estar relacionadas com enviesamentos dos resultados o que nos leva a afirmar que é necessário um cuidado redobrado na sua análise.

Para se aprofundar esta temática deveriam ser efetuados novos estudos, abrangendo uma maior amostra de modo a que os dados recolhidos sejam mais representativos. Seria também interessante direcionar o estudo para diferentes restaurantes específicos, como é o caso de restaurantes que façam parte de uma cadeia ou da mesma empresa de modo a poder existir uma comparação entre eles pois os dados dos colaboradores estariam agrupados de modo a se conseguir analisar melhor a eficácia das políticas aplicadas em cada restaurante.



Avaliar a opinião dos colaboradores em relação à chefia poderá ser uma investigação complementar a este estudo pois avaliar as competências de gestão por exemplo, pode dar-nos uma perceção mais aprofundada das políticas de marketing interno aplicadas e se os chefes influenciam na transmissão desses valores da empresa, uma vez que uma simples mudança de chefia ou de situação laboral poderá alterar os dados recolhidos e posteriormente os resultados da análise.

Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação de dois questionários diferentes, em espaços temporais distintos. Por exemplo, medir inicialmente a perceção que os colaboradores têm sobre as políticas de marketing interno aplicadas na organização e 6 meses mais tarde medir novamente, agregando as variáveis desempenho, satisfação e intenção de saída. Este espaçamento entre os questionários irá permitir aferir a aplicação das políticas de marketing interno no decorrer da investigação e principalmente irá fornecer-nos dados sobre os colaboradores, tais como se ainda permanecem na empresa, se mudaram a sua visão da empresa com a aplicação das estratégias de marketing interno ao longo dos 6 meses e se a intenção de saída se confirmou.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo por base que o maior ativo intangível, ou seja, algo que não pode ser facilmente copiado ou replicado, de uma empresa são as capacidades, conhecimentos e competências dos colaboradores, podemos constatar que um colaborador motivado e satisfeito leva a empresa a atingir os objetivos propostos, principalmente nas empresas prestadoras de serviços como é o caso do estudo em questão.

O objetivo principal do estudo foi compreender o papel do marketing interno no desempenho, tanto de tarefa como contextual, na satisfação e na intenção de saída dos colaboradores. Assim sendo, este estudo forneceu evidências acerca do

papel do marketing interno como influenciador e ferramenta importante nas variáveis em estudo, utilizando a percepção dos colaboradores.

Com este estudo, acrescentou-se conhecimento teórico relativamente a todas as questões colocadas, que englobam os quatro conceitos e os resultados apoiaram a crescente preocupação atual das empresas na correta aplicação das políticas de marketing interno.

A partir de conceptualizações e evidências empíricas, observa-se que o capital humano é um determinante diferenciador nas empresas nos dias de hoje. Este estudo é significativo para as organizações que prestam serviços na medida em que pode ajudá-los a compreender algumas variáveis organizacionais que desempenham um papel crítico no desempenho dos colaboradores. Esta investigação pode ajudar os gestores a perceber como os seus colaboradores reagem às técnicas de marketing interno aplicadas. Esta compreensão é fundamental, uma vez que influencia o desempenho, a satisfação e a intenção de saída do colaborador.

É reconhecida pela literatura, a necessidade permanente de aplicar o marketing interno nas empresas, bem como a ideia de que o capital humano é um determinante poderoso do comportamento organizacional e é aceite que as pessoas são uma mais valia diferenciadora.

No sector em estudo, a elevada qualidade dos serviços prestados depende fortemente das atitudes e comportamentos dos colaboradores. Tendo em consideração o trabalho dos colaboradores que atuam na área da restauração, os gestores deste sector devem consciencializar-se da importância da adoção de medidas que promovam melhorias na satisfação e desempenho.

Reconhecendo a natureza complexa dos fenómenos estudados e não desvalorizando as limitações deste trabalho, o estudo apresenta implicações práticas na área da restauração, como forma de otimizar a satisfação, o desempenho e a intenção de saída dos colaboradores. Em suma, esta investigação deve ser vista

como uma confirmação de que uma correta aplicação de marketing interno nas organizações tem um papel determinante no colaborador.

## 8. REFERÊNCIAS

Abzari, M., Ghorbani, H. and Madani, F.A. (2011), "The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran", *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 147-155.

Adami, J. B. (2001). *Endomarketing: Aplicação do Marketing interno nas maiores indústrias de Santa Catarina* (Dissertação de Mestrado em Administração, não editada). Universidade Regional de Blumenau.

Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2003), "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 9, pp. 1177-1186.

Ahmed, P.K., Rafiq, M. and Saad, N.M. (2003), "Internal marketing and the mediating role of organisational competencies", *Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 9, pp. 1221-1278.

Akroush, M., Abu-ElSamen, A., Samawi, G. e Odetallah, A. (2012) Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 3(4): 304-336.

Akroush, M., Dahiyat, S., Gharaibeh, H., & Abu-Lail, B. (2011). Customer relationship management implementation. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-190.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 01-18.

Anastasi, A. & Urbina, S. (2000). Psychological testing. NJ: Prentice Hall.

Andrade, R. (2012). *Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. Educação em Foco*, 07, 21-31.

Argote, L., Insko, C. A., Yovetich N., & Romero, A. A. (1995). Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 512–529.

Azêdo, D. & Alves, M. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Publica*, 31(2), 201–212.

Bancaleiro, José (coord.) (2008) RH21 – Gestão de Ativos Humanos no Século 21, Editora RH, 1o Edição, 2008.

Bansal, H., Mendelson, M., Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6 (1), 61-76.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173- 1182.

Barros, A. & Lehfeld, N. (1986). *Fundamentos de metodologia científica, um guia básico para a iniciação científica* (2ª ed.). Aço Paulo: Makron Books do Brasil.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press, 132-134.

Berry, L.L., Hensel, J.S. and Burke, M.C. 1976. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, Vol. 52 No. 3, Fall, pp. 3-14, 94.

BROWN, Steven P. & PETERSON, Robert A. 1993. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, v. 10, n. I, p. 63-77, Feb.

Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS para 61indows* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

- Brymer, A. (1991). Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32 (1), 58-68.
- Bull, Adrian, (1995), *The Economics of Travel and Tourism*, 2<sup>nd</sup> edition, Longman
- Burkart, A. J and S. Medlik. (1981). *Tourism: Past, Present and Future*. London. United Kingdom.
- Cohen, L. & Manion, L. (1980). *Research methods in education*. London: Croom Helm.
- Conceição, J. (2012). A Utilização Do Marketing Interno Na Construção De Uma Cultura Empresarial Comum: o Caso Grupo Lena. *Tesis Doctoral*, Universidad de Extremadura - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Cota, B. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006) *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6a ed.). Lisboa: Editora RH.
- DALPIAZ, Roni Carlos Costa. *Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada*. Torres: [s.n], 2002.
- Diehl, A. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dunmore, M. (2002). *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page. edings Series, pp. 236-8.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (2002). *Servuction – A Gestão Marketing das Empresas de Serviços*. McGrawHill. Edição Portuguesa Coordenada por Conceição Santos e Francisco Velez Roxo.
- Ford, R.C. & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive* (Vol. 9, n. 3, pp. 21-29). [s.l.]:[s.n.].

Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização* (2ª ed.). Loures: Lusociência.

Freeman, S. and Varey, R. (1997), "The effects of entrepreneur characteristics and gender-based management and communication styles from an internal marketing perspective, within both a small and large business environment", *Marketing Education Review*, Vol. 7 No. 3, pp. 75-85.

George, W.R. (1977). The Retailing of Services – A Challenging Future.

Goeldner, C. R.; Ritchie, J. R. B.; McIntosh, R. W. (2000). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Gronroos, C. (1990). Marketing Redefined. *Management Decision*, 28 (8), 5-9.

Gronroos, C. (1995a). *Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 377.

Gronroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 322-338.

Grönroos, C. (1981). Internal marketing – an integral part of marketing theory, in Donnelly, J.H and George, W.E. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proce BERRY, L.L. The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, v.3, p.33-40, Mar. 1981.

Gronroos, C. (2003). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Gummesson, E. (1987), "Using internal marketing to create a new culture: the case of ericsson quality", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 2 No. 3, pp. 23-28.

Gunavathy, J.S., & Ayswarya, R. (2011). Emotional intelligence and job satisfaction as correlates of job performance: A study among women employed in the indian software industry. *Paradigm*, 15, 58-65.

Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996). The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.

Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Holloway, J. (1989). The Business of Tourism. Pitman Publishing (3a ed.). Great Britain, 9; 178-180; 254.

Huang, Lawler & Lei (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.

Huang, Y.-T. & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29, 571-584.

Iaffaldano, M.R., & Muchinsky, P.M, (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273

INE (2014) Península Ibérica em Números – 2014, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=220983909&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=220983909&PUBLICACOESmodo=2) [8 de dezembro de 2014].

Javed, A., Saif, N., Rehman, S., Qureshi, M., Khan, M., & Khan, F. (2013). Perception of job performance appraisals toward turnover intention and job satisfaction. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4, 260-267.

Jou, J.Y., Chou, C.K. and Fu, F.L. (2008), "Development of an instrument to measure internal marketing concept", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 13 No. 3, pp. 66-79.

Karasa, A., Akinci, F., EsatoElu, A.E., Parsons, A.L. and Sarp, N. (2008), "An evaluation



of the opinions of hospital employees regarding the contribution of internal marketing to the application of total quality management in Turkey”, *Health Marketing Quarterly*, Vol. 24 No. 3, pp. 167-187.

Kline, P. (2000). *The new psychometrics: science, psychology and measurement*. New York: Routledge.

Kotler, P (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo. Editora Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2009a). *Marketing para o século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14<sup>a</sup> ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Kwon, Dae-Bong (2009) “Human Capital and its measurement”, The 3rd OECD World Forum on ‘Statistics, Knowledge and Policy’ Charting Progress.

Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers [Abstract]. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.

Larkin, J. M. (1995). Managing employee turnover is everyone’s business. *National Public Accountant*, 40(9), 34-36. Longman.

Lopes, J.S (1996), *A economia portuguesa desde 1960*, Gradiva, Lisboa

Lopes, S. & Chambel, M. (2014). Motives for being temporary agency worker: Validity study of one measure according to the Self-Determination Theory. *Social Indicators Research*, 116(1), 137-152.

Maharani, V., Troena, E., & Noermijati, N. (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction

on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8, 1-12.

Martin, C. & Claycomb, C. (2001). Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *MCB University press*, 385-399.

Martin, W B. (1989). *Qualidade no serviço ao cliente*. Lisboa: Edições Monitor.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nova Iorque: Harper & Row.

Mathieson, A. & Wall, G. (1982), *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Harlow,

Mathieson, A. & Wall, G. (1982). *Tourism: economic, physical, and social impacts*. London: Longman.

Medeiros, R., Alves, R. & Ribeiro, S. (2012). Turnover : Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para a Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio Ltda . *Connexio - Revista Científica Da Escola de Gestão de Negócios*, 2(1), 115-126.

Mishra, S. (2010). Internal Marketing – A tool to harness employees' power in service organization in India. *International Journal of Business and Management*, 5 (1), 185-193.

Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, *Academy of Management Review*, 7, 111-116.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Murray, J.G. (1979). The importance of internal marketing. *Bankers Magazine*, July/August, pp. 38-40.

Ouedraogo, A., & Leclerc, A. (2013). Job satisfaction and organizational performance: Evidence from canadian credit union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17, 35-50.

Papasolomou, I. (2006). Can Internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24, 194–212.

Papasolomou, I. and Vrontis, D. (2006), “Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry”, *Brand Management*, Vol. 14 Nos 1/2, pp. 177-195.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Piercy, N.F. and Morgan, N. (1995), “Internal marketing – the missing half of the marketing programme”, *Long Range Planning*, Vol. 24 No. 2, pp. 82-93.

Pinto, S. (2008). Empresas de Hotelaria: Uma análise económica e financeira. Tese de Mestrado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Pletcher, G. (2000). *The employee – patient-profit chain in a traditional for-profit Hospital a longitudinal case study* (A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy). Capella University.

Prasad, A. & Steffes, E. (2002). Internal Marketing at Continental Airlines: Convincing Employees that Management Knows Best. *Marketing Letters*, 13(2), 75-89.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.

Quintas, Al Manuel. (1988) *Tratado de Hotelaria*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Grávida – Publicações, Lda.

Quivy, Raimond; Campenhoudt, Luc Van( 2005). – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 4a edição.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449-462.

Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (1993), "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 219-232.

Randhawa, G. (2007). Work Performance and its correlates: An empirical study. *VISION-The Journal of Business Perspective*, 11, 47-55.

Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8, 57-67.

Santos, P. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: o Efeito Moderador do Compromisso Organizacional*. ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, 1-90

Skinner, S., Dubinsky, A., & Donnelly, J. (1984). The use of social bases of power in retail sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 49-56.

Sonnentag, S., Volmer, V., & Spychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I – micro approaches* (pp. 427-447). Los Angeles, California: Sage Publications Ltd.

Thompson, T.W., Berry, L.L. e Davidson, P.H. (1978). *Banking Tomorrow: Managing*

Markets Through Planning. Van Nostrand Reinhold Company, New York, NY.

Tribe, John, (2006), The Truth About Tourism, *Annals of Tourism Research*, vol. 33, no2 pp. 360- 381

Varey, R.J. and Lewis, B.R. (1999), "A broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 33 Nos 9/10, pp. 926-944.

Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas* (2<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. New York: Publish

## 9. ANEXOS

### Escala de marketing interno

Huang e Rundle-Thiele, (2015)

1	A organização comunica-me uma imagem clara da marca	Comunicação
2	Existe um programa de comunicação interna para todos os colaboradores da organização	
3	Todos os materiais de comunicação da organização refletem um estilo consistente	
4	Os colaboradores de todos os níveis e hierarquias compreendem as orientações e as principais prioridades da organização	
5	Na organização as comunicações são apropriadas	
6	As mensagens que recebo estão alinhadas com a comunicação do negócio	
7	A organização concentra esforços na formação dos colaboradores	Formação
8	A organização facultou um programa de orientação para mim	
9	A formação na organização permitiu-me fazer bem o meu trabalho	
10	A organização explica-me o objetivo das minhas funções	
11	O desenvolvimento de competências e conhecimentos ocorre como um processo continuo na organização	
12	A organização proporciona suporte para desenvolver as minhas competências de comunicação a fim de atingir as metas organizacionais	

13	A organização recolhe a opinião dos colaboradores	Pesquisa de mercado interno
14	A organização procura com regularidade receber sugestões de colaboradores	
15	A organização recolhe dados sobre reclamações dos colaboradores	
16	A organização recolhe muitos dados internos de marketing relacionados com os colaboradores	
17	A organização comunica comigo para identificar questões que eu possa ter	
18	A organização aborda os colaboradores pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade do trabalho	

## Escala de desempenho

Williams e Anderson (1995)

1	Faço sugestões para ajudar esta organização	Contextual
2	Falo de forma favorável com os outros colegas acerca da organização	
3	Sou ativo a tentar proteger a organização de potenciais problemas	
4	Encorajo os outros a tentar formas novas e mais eficazes de realizar o seu trabalho	
5	Procuro sempre novas formas de melhorar a eficácia do meu trabalho	
6	Procuro novas maneiras de fazer a organização ter mais sucesso	

7	Tenho adquirido conhecimentos, competências e capacidades que serão benéficas para a organização	
8	Estou bem informado acerca das coisas em que a minha opinião pode ajudar a organização	
9	Cumpro as minhas funções de forma adequada	De tarefa
10	Cumpro os requisitos formais esperados do meu desempenho	
11	Descuido partes do trabalho que seria obrigado a fazer	
12	Cumpro as responsabilidades específicas da sua função	
13	Faz as tarefas que são esperadas	

### Escala de Satisfação

Brown and Petersen, (1993),

1	Sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho atual
2	Sinto uma grande sensação de satisfação do meu trabalho

### Escala de Intenção de Saída

Robinson (1996)

1	Desde que comecei a trabalhar nesta organização pensei em mudar de emprego
2	Se as coisas correrem como pretendo, acho que daqui a dez anos ainda estarei a trabalhar nesta organização
3	Preferia trabalhar noutra organização
4	Pretendo ficar muito tempo nesta organização